

Л. М. Чеглакова

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ: КЕЙС РОССИЙСКОГО БАНКА

Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация,
105118, Москва, ул. Кирпичная, 33/5

В статье рассматриваются актуальные проблемы удержания молодых специалистов посредством управления карьерой. В теоретическом разделе представлен обзор исследований добровольной текучести персонала. На выборке в 100 молодых специалистов в возрасте 20–30 лет отдела продаж крупного российского банка выделяются факторы их ухода или продолжения работы в организации. Согласно результатам регрессионного анализа, на намерение уйти или остаться влияют удовлетворенность доходом и карьерой, а также практики вертикальной карьеры. Практики управления карьерой для развития навыков повышают вероятность работников остаться, влияя на удовлетворенность карьерой. Практики проектной работы, социально-демографические (пол, возраст) и большинство социально-профессиональных характеристик (должность, стаж работы в данном банке, стаж работы в занимаемой должности, количество мест работы до трудоустройства в банк) не оказывают значимого влияния на трудовые планы. Исключением является общий стаж занятости в банковской сфере: в течение 2–4 лет работы запросы специалистов в отношении зарплаты и карьеры становятся критичными для ухода из компании. Результаты анализа вносят ясность в представления об ожиданиях молодежи от практик поддержки карьеры и управления карьерой в банке, опираясь на теорию баланса, ресурсную теорию удержания персонала и многофакторную модель текучести, анализирующую индивидуальные факторы и организационные факторы. Полученные выводы можно использовать для построения, корректировки системы управления карьерой и удержания молодых работников в компаниях финансового сектора и других коммерческих организаций.

Ключевые слова: добровольная текучесть, факторы добровольной текучести, удовлетворенность карьерой, практики управления карьерой, финансовый сектор.

CAREER PRACTICES AND RETENTION OF YOUNG EMPLOYEES: A CASE OF THE RUSSIAN BANK

L. M. Cheglakova

National Research University “Higher School of Economics”, 33/5, ul. Kirpichnaya, Moscow,
Russian Federation

The paper aims to explore the role of career satisfaction and HR practices in managing turnover intentions of young employees in the banking sector. The paper summarizes the results of turnover and retention surveys with placing special emphasis on predictors of turnover intentions. It includes the results of a quantitative on-line questionnaire distributed among 100 respondents of 20–30 years of age from the Sales department of a large Russian bank. Theoretical framework of the research is based on a general theory of organizational equilibrium, which

emphasized the importance of balancing employee and organization contributions and inducements, a resource theory of personnel retention and a multiple-factor turnover model. The results of regression analysis show a correlation between salary, career satisfaction, and the intention to leave or to stay. Promotion practices influence the intention to stay. Skill development practices influence the intention to stay by affecting such determinant as career satisfaction. In the banking sector, a risk group is the segment of specialists with 2–4 years of work experience. Such factors as gender, age, position, some characteristics of work experience, and project work-oriented career practices do not have a significant impact on intention to leave or to stay. Specific features of regional labor markets are not taken into account. The study has the following practical implications: it seeks to clarify young employees' expectations about youth career support programs and staff training by taking into account person-context interface and met expectation. The findings provide extra opportunities for HRM experts in the development of effective career management programs in the financial sector.

Keywords: voluntary employee turnover, turnover predictors, career satisfaction, career practices, financial sector.

ВВЕДЕНИЕ

Молодежь называют «одним из самых активных и властных социальных субъектов» [Рассади́на, 2013, с. 79], указывая на ее развитые потребности в комфортных условиях труда, признании и высоком качестве жизни. Молодые люди ожидают от работодателей удовлетворения своих запросов в отношении доходов и карьеры [Морковкин и др., 2016]. В сравнении с другими поколенческими группами трудовое поведение молодежи характеризуется повышенной мобильностью. Так, в России за 2005–2010 гг. доля сменивших работу среди 20–24-летних достигла 28–33%, 25–29-летних — 19–25% [Рощин, Слесарева, 2012]. Эта тенденция носит повсеместный характер. Например, молодые американцы, так же как и молодые россияне, меняют работу значительно чаще зрелых работников. В 2015 г. 37% всех американских работников серьезно рассматривали вопрос об уходе из организаций [Mercer Report..., 2015], причем в основном это те, чей возраст составлял 18–34 года. Высокая мобильность молодежи актуализирует вопрос об адаптации подходов к управлению человеческими ресурсами (УЧР) в целях стабилизации персонала и регулирования мобильности для эффективной работы.

Банковская сфера привлекательна для молодежи вследствие высокого уровня оплаты труда: среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в 2015 г. составила 70 088 руб., что сопоставимо с доходом в добывающей и нефтяной промышленности [Hays Salary Guide Russia..., 2017]. Около 2% занятого населения (1 278 тыс. человек) работают в финансовых и страховых предприятиях [Баранов, Бугакова, Гельвановский, 2016]¹. Положительный прогноз относительного роста числа занятых в финансовом секторе в ближайшие годы предполагает

¹ Для сравнения: основная доля российских работников занята в оптовой и розничной торговле (18,8%), обрабатывающей промышленности (14,4%), операциях с недвижимым имуществом (8,8%), образовании (около 8%), на транспорте и связи (8%) [Баранов и др., 2016].

увеличение отрасли на 1,7% ежегодно на период 2018–2019 гг.², что означает новые рабочие места и расширение штата, куда могут прийти работать молодые люди.

Высокая меж- и внутрибанковская мобильность присуща прежде всего массовым банковским профессиям, таким как продажи, обслуживание и поддержка клиентов. Показатели текучести (до 30%), по словам М. Янчука, директора Департамента стратегического и корпоративного управления ПАО «БИНБАНК», связаны «с высокой конкуренцией в банковском секторе (например, сотрудники фронт-офисов с легкостью меняют работу, если им предлагают заработную плату на 2–3 тысячи рублей больше или должность чуть выше)» [Насколько высока текучка кадров..., 2014]. Вместе с тем ориентиром кадровой политики многих банков являются квалификация и роль персонала в реализации стратегических задач. В корпоративных документах нередко указывается на стратегическую роль персонала и ценность формирования высококвалифицированной команды [Годовой отчет Банка России..., 2017; Кадровая политика, 2018; Карьера в банке, 2018]. К общим чертам практик УЧР банков эксперты относят ориентиры на активное привлечение высококвалифицированных молодых специалистов, для социализации которых используются адаптационные программы, наставничество и множество форматов обучения [Куршакова, Белозерова, 2008; Зеленова, Просвиркина, 2016]. В банках, ориентированных на ценность персонала, присутствуют инновационные подходы к системе компенсаций и льгот, организации внутренних коммуникаций, разрабатываются программы дистанционного обучения [Куршакова, 2005], кадрового резерва [Куршакова, 2006] и карьерные модели [Куршакова, Белозерова, 2008; Зеленова, Просвиркина, 2016].

В этой связи оценка намерений молодых работников уйти или остаться в организации в зависимости от их удовлетворенности карьерой и практик управления карьерой является актуальной.

Цель исследования — выявить влияние удовлетворенности карьерой и практик управления карьерой на намерение молодых работников уйти или остаться в банке. Задачи исследования состоят в том, чтобы установить роль следующих факторов в этом процессе: 1) удовлетворенности карьерой и карьерными практиками; 2) социально-демографических и социально-профессиональных факторов, а также проверить изменение характера их влияния при включении в регрессию фактора удовлетворенности вознаграждением и проанализировать роль удовлетворенности карьерой как медиатора связи между карьерными практиками и намерением уйти — остаться.

Статья имеет следующую структуру. В первой части рассматриваются традиционный и современный подход к карьере, определяются суть и содержание понятий «управление карьерой» и «добровольная текучесть», анализируются подходы к удержанию персонала. Представлен подробный обзор зарубежных исследований добровольной текучести персонала и ее причин с акцентом на удов-

² Рассчитано по: [Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2017–2019 годы, 2016].

летворенности карьерой, а также факторы УЧР, в том числе карьерные практики. Во второй части описывается карьерная модель крупного российского банка, анализируется ее роль в обострении проблемы соответствия карьерных практик и ожиданий молодежи. В третьей — демонстрируется дизайн прикладного исследования (теоретическая модель, метод сбора информации, выборка, зависимая и независимые переменные, способ обработки данных). В четвертой части приводятся результаты регрессионного анализа факторов, влияющих на намерение уйти или остаться в банке; полученные результаты обсуждаются в сравнении с данными других проектов по добровольной текучести и карьере. В заключении сформулированы обобщенные результаты исследования.

ВЛИЯНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДОБРОВОЛЬНУЮ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА: ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ

Традиционный подход к карьере (traditional career) как к явлению исключительно профессиональной деятельности, которое сводится к последовательности занимаемых ступеней в производственной, имущественной или социальной среде [Hall, 1986], не отвечает современному состоянию внешней среды и рынка труда. Новые представления о карьере (transitional and protean career) акцентируют внимание на осознанной позиции и поведении человека в профессиональной деятельности, основывающихся на его трудовом опыте [Campbel, Moses, 1986; Gutteridge, Leibowitz, 1993]. В рамках современного подхода к карьере учитываются смысл трудовой деятельности и субъективное восприятие успеха [Сотникова, 2014; Lips-Wiersma, Hall, 2007]. Критерии успешной карьеры основываются не только на финансовой эффективности, они включают также эмоциональную оценку карьеры, карьерную (профессиональную) идентичность и адаптивность [Rousseau, McLean Parks, 1993]. Удовлетворенность карьерой представляется как отношение работника к профессиональному росту и ощущение соответствия профессиональной деятельности своему внутреннему миру, интересам и ожиданиям от работы [Roop, 2004].

Управление карьерой является частью системы УЧР и нередко описывается посредством соответствующих практик [Armstrong, Taylor, 2014]. Стратегический системный подход рассматривает УЧР как «интегрированный пучок, связку взаимодополняющих и усиливающих друг друга практик» [Boselie, Dietz, Boon, 2005, p. 73]. В зарубежной литературе представлена позиция, согласно которой «целостная, внутренне согласованная система практик УЧР оказывает синергетический эффект на результаты деятельности организации» [Keres, Delery, 2007, p. 385]. Управление карьерой определяется как совокупность методов и практик УЧР, обеспечивающих управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее УЧР-стратегии [Базаров, 2015].

В настоящей статье управление карьерой трактуется как система взаимодополняющих и усиливающих друг друга практик, операционализированных через

набор из 14 УЧР-практик по модели международного проекта CRANET³. Список практик, выделенный на основании классификации Дж. Пфеффера [Pfeffer, 1998], включает: специальные задания; проекты, стимулирующие обучение; обучение на рабочем месте; участие в работе проектных команд; формализованные схемы нетворкинга — общения с коллегами; формализованные планы карьерного развития; центры развития; планирование преемственности/замещения; плановые ротации; программы кадрового резерва/развития талантов; международные назначения (опыт работы за рубежом); коучинг; наставничество (менторинг); дистанционное обучение [Parry, Stavrou-Costea, Morley, 2011; Gurkov, Zelenova, Saidov, 2012; Kabalina, Zelenova, Reshetnikova, 2018].

Добровольная текучесть — это уход из компании по личной инициативе работника, а намерение уйти есть «сознательная, заранее обдуманная нацеленность сотрудника покинуть организацию» [Du Plooy, Roodt, 2010, p. 2]. По оценкам Automatic Data Processing Research Institute, от 60 до 70% оборота рабочей силы в каждой отрасли обусловлено добровольным уходом сотрудников из организаций (увольнение по собственному желанию) [Порываева, 2018].

Значительный вклад в формирование современных взглядов на добровольную текучесть персонала и управление карьерой внесли концепция организационного равновесия (или баланса вкладов сотрудника и организации) [Trevor, 2001] и концепция альтернатив [Hom, Griffeth, Sellar, 1984]. В их рамках обращается внимание на необходимость и ценность совместных усилий работника и организации для развития карьеры. В последующих работах были выделены такие показатели, как организационная культура, сплоченность коллектива, система стимулирования, гендерный и демографический состав [Williams, Livingstone, 1994; Hom, Griffeth, 1995]. Позднее У. Гриффетч, П. Хом и С. Гиртнер показали общие тенденции в гендерной текучести, назвав удовлетворенность работой в качестве ключевого фактора ухода или продления занятости в ряду других аспектов удовлетворенности, в том числе карьерой [Griffeth, Hom, Gaertner, 2000]. Достаточно хорошо текучесть предсказывается трудовыми планами и намерениями, если усилия по поиску новой работы не велики [Hom, Griffeth, Sellar, 1984; Useem, 1999]. Важное место в объяснительных моделях ухода/продления занятости занимают характеристики взаимодействия работника и среды (например, влияние наставника, единство рабочей группы, автономия, поддержка карьеры и карьерные возможности), а также факторы напряженности труда и истощения [Payne, Huffman, 2005]. В [Hulin, 1991] отмечалось, что неудовлетворенность работой и ее отдельными аспектами, в том числе карьерой, вызывает

³ Международное исследование практик управления человеческими ресурсами по методике CRANET нацелено на изучение состояния системы УЧР и выявление ее интегративных характеристик с учетом факторов внутренней и внешней среды организации. Эмпирический объект — организации с численностью занятых свыше 100 человек, что определено требованиями международной исследовательской сети CRANET для проведения межстрановых сравнений [Gurkov, Zelenova, Saidov, 2012].

оппортунистическое поведение работника (опоздания, абсентеизм и увольнение по собственному желанию).

В исследовании [Holtom et al., 2008] выделено пять ключевых причин добровольной текучести: 1) влияние индивидуальных различий; 2) отношение к напряженности труда и изменениям на работе; 3) роль организационного контекста с акцентом на характер межличностных отношений (например, наставничества); 4) факторы удержания (приверженность и удовлетворенность карьерой), 5) динамическое моделирование текучести.

Исследуя индивидуальные различия работников, авторы [Werbel, Bedeian, 1989] пришли к выводу об умеренно низком значении корреляции возраста и намерения уйти. Стаж и длительность работы в компании обсуждаются в исследовании [Druker, Croucher, 2000]. В [Jonathan, Thibeli, Darroux, 2013; Simons, Buitendach, 2013] в число факторов потенциальной текучести включаются также образование и семейное положение работников. По мнению [Friedman, Holtom, 2002], в организационном контексте такие факторы, как наставничество и лидерство, принадлежность к малой группе или сети, уменьшают вероятность ухода работников из организации. В исследовании [Maertz et al., 2007] отмечается, что поддержка супервизора положительно влияет на закрепление работника в компании.

Особого внимания заслуживают исследования факторов закрепления работников на предприятии [Lee et al., 2004]. Позитивное восприятие методов УЧР (участие в принятии решений, справедливость выдачи наград, возможности для карьеры) способствует формированию представлений об организационной поддержке, которая отрицательно связана с уходом из компании [Allen, Shore, Griffeth, 2003].

Изучение текучести и отношения к карьере осуществляется в рамках анализа влияния организационных изменений на адаптацию и состояние сотрудника в усложняющейся динамической среде. Такие факторы, как организационная политика, ситуационные ограничения и ролевая перегрузка, уменьшают удовлетворенность работой и увеличивают текучесть [Podsakoff, LePine, LePine, 2007; Sterner, 2012; Baruch, Vardi, 2016]. Соответствие карьерных планов ожиданиям персонала, политике компании и другим контекстным переменным изучается в работах [Sullivan, Baruch, 2009; Kovalenko, Mortelmans, 2014]. В работе [Tepper, 2000] установлено, что негативное влияние стиля руководства на текучесть корректируется за счет практик УЧР, например при помощи внутриорганизационной мобильности. В динамической модели текучести изучается процесс снижения удовлетворенности работой: со временем работник начинает ощущать, что она больше не отвечает его интеллектуальным, эмоциональным или финансовым запросам [Lee, Mitchell, 1994].

В течение последнего десятилетия изменилось представление о роли и смысле удержания сотрудников: если в начале 2000-х гг. менеджеры по УЧР связывали необходимость удержания работников с поддержкой безопасной здоровой рабочей атмосферы и гармонизацией рабочих отношений, то в настоящее время ак-

цент делается на создании мотивирующей среды и поощрении работников и для этих целей используется удержание ключевых групп работников [James, Mathew, 2012; Mahal, 2012].

В современных исследованиях выделяют четыре подхода к удержанию персонала: теория человеческого капитала; теория социального обмена; ресурсный подход; причинная (каузальная) модель Прайса–Мюллера [Price, Mueller, 1981]. В рамках теории человеческого капитала отношение сотрудников к компании (стремление уйти или остаться) рассматривается с точки зрения их собственной выгоды. Вероятность, что сотрудник останется в компании, падает в том случае, когда он не удовлетворен работой, так как издержки, сопряженные с уходом, незначительны, а ценность новой работы велика, особенно если предложен сопоставимый компенсационный пакет [Huang, Lin, Chuang, 2006].

Согласно теории социального обмена признание и полномочия, обучение и карьера положительно воспринимаются работником [Tzafrir et al., 2004; Gentry et al., 2007; Jepsen, Rodwell, 2010]. Снижение вероятности ухода сотрудника из компании является результатом его справедливой оценки и поддержки со стороны компании, т. е. практики УЧР играют в этом процессе важную роль [Paillé, 2013].

По мнению сторонников ресурсного подхода, наибольшая ценность работников заключается в их внутренних качествах и навыках, ценностном вкладе в результаты компании [Tzafrir et al., 2004]. Необходимые для организации качества ключевых сотрудников должны поддерживаться практиками УЧР, в том числе через управление карьерой. Используя комплекс практик УЧР, компании создают дополнительную выгоду, поскольку конкурентам его весьма сложно скопировать [Holtom et al., 2008].

И, наконец, в модели Прайса–Мюллера факторами добровольной текучести называют характер выполняемой работы, участие сотрудника в производственных процессах, справедливость при распределении благ и ответственность за семью. Вовлеченность в работу, автономия, справедливость вознаграждения, карьерный рост и социальная поддержка являются факторами удовлетворенности.

На сегодняшний день теоретическая модель исследований факторов намерения уйти или остаться в организации включает набор переменных, связанных с профессиональными особенностями, организационным контекстом и индивидуальными характеристиками работников, в том числе поколенческими [Rothmann, 2008]. Поэтому изучение степени удовлетворенности молодежи карьерой и факторов формирования намерений уйти или остаться в банковском секторе полезно для накопления данных о специфике отраслевого трудового поведения и корректировки технологий УЧР. Как отмечается в [Pfeffer, 2007; Holtom et al., 2008], в связи с направленностью исследований текучести на приращение теории и слабой связи результатов с практикой целесообразно рассматривать проблему высокой мобильности молодежи и управления карьерой с учетом запросов и ситуаций в конкретных организациях.

В России, по данным консалтинговой компании Aviconn, причинами увольнений молодежи по собственному желанию выступают желание иметь более высокий уровень заработной платы (27%), отсутствие перспектив карьерного роста (25%), неинтересные задачи (17%), некомфортная атмосфера в коллективе (12%), жесткий график работы (9%), отсутствие дополнительных льгот и премий (7%), а также семейные обстоятельства (3%) [Ткаченко, 2016]. Иными словами, заработная плата и карьерные амбиции занимают первые места в ожиданиях молодых работников.

Ряд отечественных исследований добровольной текучести включены в масштабные проекты по изучению проблем качества жизни, удовлетворенности работой отдельных профессиональных групп (см., напр.: [Смирных, 2008; 2011; Темницкий, 2012]). Особое внимание уделяется мобильности и трудовому поведению молодых специалистов [Рощин, Слесарева, 2012]. Авторы рассматривают удовлетворенность работой и специфику карьеры молодых сотрудников сквозь призму их ожиданий [Эфендиев, Балабанова, 2010; Рассадина, 2013; Мельникова, 2016]. Особенности ценностей и трудового поведения молодежи идентифицируются в [Казарезова, 2013; Долженко, 2015; Волкова, Чикер, 2016; Козина, Виноградова, 2016].

Проблема карьерной мотивации профессиональной деятельности молодежи входит в число ключевых в исследованиях УЧР [Жданович, 2007; Clarke, 2008; Bauer, 2010; Cullen, Christopher, 2012]. Широкую представленность имеют проекты условий карьерного роста для профессиональных групп молодежи. Карьера как условие раскрытия потенциала молодых педагогов рассматривается в [Малкина, Соболевская, 2015]. Ценность карьеры, предсказуемость и отсутствие излишних правил, гибкость включаются в ключевые ценности молодых строителей, что подчеркивается в [Черников, 2014]. Вопросы ориентации молодежи на работу в банковском секторе изучаются работодателями, о чем речь идет в исследованиях [Романова, 2013; Рукосуева, 2013]. Кроме того, изучаются траектории карьеры с учетом пола и возраста, которые обуславливаются в том числе и профессиональной средой [Мельникова, 2016].

Необходимо отметить, что изучение возрастных когорт в России признается перспективным в целях улучшения технологий управления человеческими ресурсами [Gurkov, Zelenova, Saidov, 2012]. При этом влияние практик карьеры на молодежную группу работников требует дополнительного внимания наряду с вопросом о соответствии стратегическим целям компании и удержании молодых работников с обеспечением условий для их продуктивной работы.

КАРЬЕРНАЯ МОДЕЛЬ БАНКА И ПОКАЗАТЕЛИ ТЕКУЧЕСТИ

«Банк N»⁴ — крупный российский частный банк с численностью персонала около 19 тыс. человек. Это коммерческий банк с разветвленной структурой и развитыми направлениями бизнеса (корпоративный, инвестиционный, розничный,

⁴ Название банка изменено в связи с необходимостью сохранения конфиденциальности.

малый и средний бизнес, персональное обслуживание состоятельных частных клиентов, а также дистанционные сервисы).

Согласно определению в корпоративных программах, молодыми специалистами считаются работники в возрасте от 20 до 30 лет, проработавшие в банке менее трех лет. Текучесть молодых работников отдела «Продажи» на позициях «специалист», «старший специалист», «ведущий специалист» и «главный специалист» за 2013–2015 гг. составила от 30 до 70%, что в целом выше экспертных оценок данного показателя в банковском секторе России [Насколько высока текучка кадров..., 2014]. Как правило, эти позиции занимают новые и молодые работники, не имеющие значительного стажа работы в банке. Для иерархически более высоких групп или работающих свыше одного года показатели текучести ниже, что в целом соответствует динамике рынка труда финансовых организаций.

Работодатель создает для сотрудников условия труда, в целом типичные для других российских банков, и использует широкий набор УЧР-методов. В подразделениях банка действуют правила карьерного развития работников — пример типовой карьерной модели представлен на рисунке.

Согласно условиям модели, новые сотрудники могут быть приняты только на позиции специалистов. Остальные вакансии заполняются внутренними ресурсами кадрового резерва. Для того чтобы перейти на новую (вышестоящую) должность, сотруднику необходимо стабильно на протяжении трех месяцев выполнять плановые показатели и успешно пройти комплексную оценку. Общие подходы и принципы карьерного планирования включают: профиль для каждой должности с перечнем требований по знаниям, умениям и навыкам; инструменты и шкалу оценки для каждого уровня должности; проведение ежеквартальной оценки; утвержденный балл успешности с обозначенными достижениями в каждой должности для перехода на другую позицию, а также утвержденную программу обучения для каждого уровня должностей.

Наряду с другими УЧР-практиками модель карьеры является основным инструментом управления карьерой для специалистов подразделений «Продажи». В качестве преимуществ внедрения карьерной модели руководство банка рассматривает прозрачные требования к каждой категории сотрудников; имеется определенный набор развивающих мероприятий для перехода на новую должность и регулярную оценку. Необходимо отметить, что возможные негативные последствия существующей модели карьеры службой персонала недооцениваются. На наш взгляд, среди них могут быть такие аспекты, как демотивация сотрудников из-за восприятия действующих принципов карьерного развития как неудовлетворительных или недостаточных, недоверие к объективности проводимой оценки и/или нежелание проходить оценку и обучение.

Молодые работники оценивают модель карьеры как негибкую, в которой их реальные потребности далеко не всегда принимаются во внимание. Кроме того, специалисты, уже имеющие опыт работы в банковской сфере, как правило, не желают «начинать карьеру сначала».

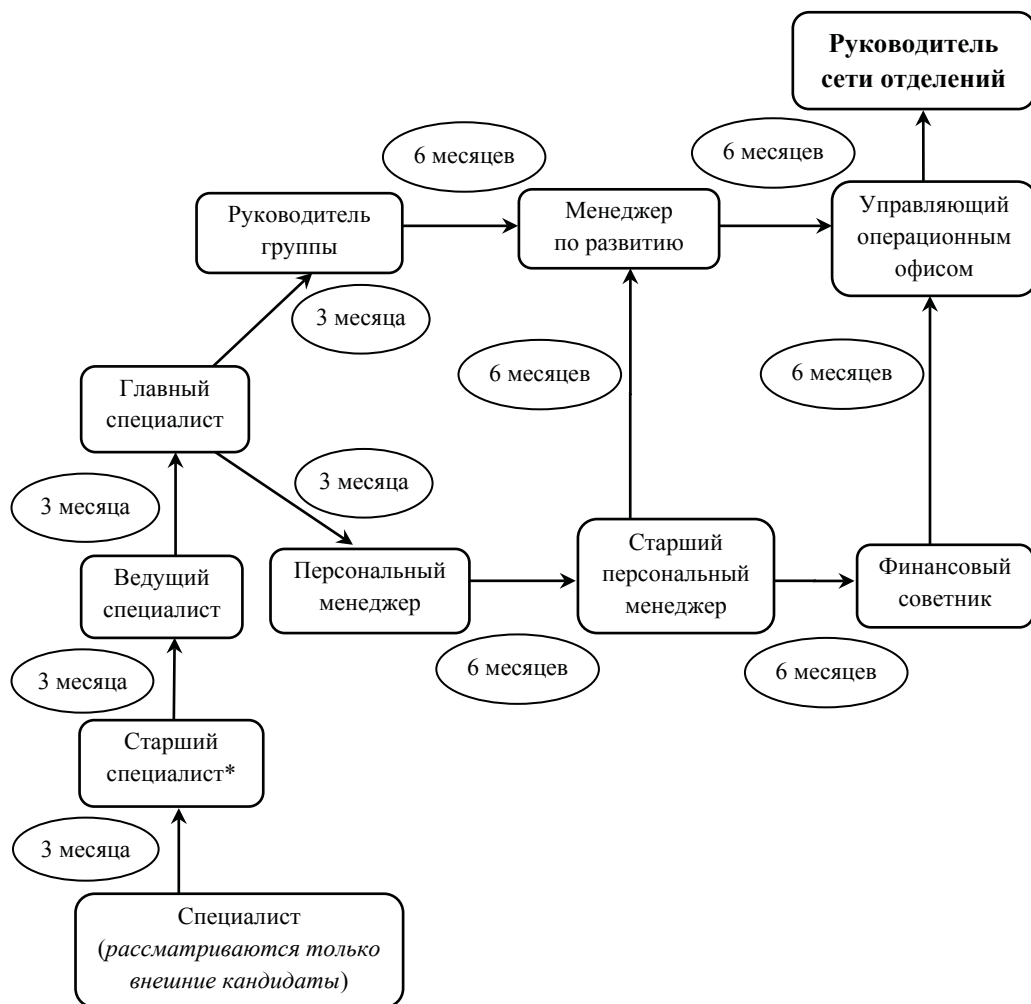


Рисунок. Карьерная модель «Банка N»

Примечание: * — при наличии вакансий и в случае подтверждения необходимого уровня знаний, умений и навыков работник может быть переведен в другое подразделение/офис/филиал банка.

Тот факт, что условия для всех категорий работников унифицированы и разница в опыте и стаже работы не учитывается, вызывает неудовлетворенность моделью карьеры со стороны более квалифицированных работников. В целом отношение работников к модели и степень их удовлетворенности карьерой не отслеживаются, а процесс коммуникации с ними в вопросах управления карьерой не налажен. Что касается других практик управления карьерой, то их применение либо отсутствует, либо носит несистемный, точечный характер.

ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретическая модель исследования. Исследование опирается на теорию организационного равновесия (или баланса вкладов сотрудника и организации) [Trevor, 2001], ресурсную теорию удержания персонала и модель текучести, учитывающую особенности профессии, рабочего контекста и индивидуальных характеристик работников, в том числе поколенческих [Rothmann, 2008; Sullivan, Baguch, 2009]. Среди факторов добровольной текучести анализируются: индивидуальные факторы, включая социально-демографические и социально-профессиональные, отношение к работе, удовлетворенность заработной платой и карьерой, трудовые планы (намерение уйти или остаться в компании) и оценка альтернатив; факторы соответствия окружающей рабочей среды и ее характеристик ожиданиям работника; удовлетворенность практиками карьеры.

Метод сбора информации. В ходе исследования применялся анкетный онлайн-опрос. Анкета состоит из шести блоков: социально-демографические характеристики работника; удовлетворенность работой; трудовые планы; отношение к альтернативным возможностям на рынке труда; оценка практик управления карьерой; оценка организационного контекста. Выборка исследования — целевая направленная, что предполагает нераспространение полученных выводов на всю совокупность молодых специалистов банка (4 911 человек) и всех молодых специалистов банковской отрасли. Анкета распространялась через социальные сети. В момент получения 100 ответов ссылка была закрыта.

Выборка. Объем выборки составил 100 человек, или 11,7% от генеральной совокупности в 848 человек молодых специалистов подразделения «Продажи» центрального офиса банка — пилотной площадки опроса (табл. 1).

Таблица 1. Характеристика выборочной совокупности

Переменные		Доля ответивших, %
1	2	3
Пол	Мужчины	42
	Женщины	58
Возраст	20–22 года	9
	23–25 лет	53
	26–28 лет	27
	29–30 лет	11
Должность	Специалист	57
	Старший/ведущий/главный специалист	43

1	2	3
Общий трудовой стаж	0–1 год	19
	2–4 года	45
	Более 5 лет	36
Стаж работы в данном банке	Менее 1 года	33
	1 год	22
	2 года	20
	Более 2 лет	25
Общий стаж в банковской сфере	0–1 год	44
	2–4 года	45
	Более 5 лет	11
Стаж работы в занимаемой должности	Менее 1 года	44
	1 год	36
	Более 1 года	20
Количество мест работы до трудоустройства в банк	Этот банк — первая работа	13
	1 компания	20
	2 компании	32
	3 компании	18
	4 и более компаний	17
Трудовые планы	Намерены остаться в компании	59
	Намерены уйти из компании	41
Удовлетворенность аспектами карьеры*	Удовлетворенность успехами в карьере	45
	Удовлетворенность прогрессом (достижениями) в карьере	42
	Удовлетворенность прогрессом в размере доходов	29
	Удовлетворенность прогрессом в продвижении по карьерной лестнице	27
	Удовлетворенность развитием навыков в карьере	61

1	2	3
Представления об использовании методов управления карьерой в организации**	Специальные задания	64
	Проекты, стимулирующие обучение	67
	Обучение на рабочем месте	84
	Участие в работе проектных команд	54
	Формализованные схемы нетворкинга и общения с коллегами	54
	Формализованные планы карьерного развития	61
	Центры развития	29
	Планирование преемственности/замещения	54
	Плановые ротации	46
	Программы кадрового резерва/развитие талантов	39
	Международные назначения/опыт работы за рубежом	14
	Коучинг	44
	Наставничество (менторинг)	76
	Дистанционное обучение	70
Удовлетворенность заработной платой	Не удовлетворены	17
	С одной стороны, удовлетворены, с другой — нет	30
	Удовлетворены	25
	Не ответили	28

Примечание: * — доля удовлетворенных этим аспектом; ** — доля ответивших, что данная практика используется.

Средний показатель по общему трудовому стажу в выборке составил 3,9 года; по общему стажу в банковской сфере — 2,2 года; по стажу работы в данном банке — 1,5 года; стажу работы в занимаемой должности — 0,8 года.

Методы статистической обработки данных и переменные регрессионного анализа. При анализе данных используются описательная статистика и регрессия. Зависимая переменная «Задумываетесь ли Вы о смене работы в течение ближайшего года?» имеет шкалу с четырьмя вариантами ответа:

- 1) «Да, задумываюсь о смене специальности внутри банка»;
- 2) «Да, задумываюсь о смене банка, оставаясь в той же специальности»;
- 3) «Да, задумываюсь о кардинальной смене профессии»;
- 4) «Нет, не задумываюсь».

Для построения регрессии она была укрупнена до дихотомической шкалы, в результате чего были получены две группы респондентов: намеренные остаться в компании; намеренные уйти из компании. При формировании групп использовался следующий принцип: респонденты, указавшие варианты ответа 2 и 3, были отнесены к группе 0 — «намеренные уйти из компании». Респонденты, указавшие варианты ответа 1 и 4, относились к группе 1 — «намеренные остаться в компании».

Независимые переменные:

1. Переменная «В какой степени Вы удовлетворены аспектами карьеры?»⁵ включает пять аспектов, каждый из которых оценивался по 5-балльной порядковой шкале, где 1 — «абсолютно не удовлетворен», а 5 — «абсолютно удовлетворен»:

- 1) «Я удовлетворен своими успехами в карьере»;
- 2) «Я удовлетворен прогрессом (достижениями), которого мне удалось достичь в карьере»;
- 3) «Я удовлетворен прогрессом, которого я достиг в своих доходах»;
- 4) «Я удовлетворен своим прогрессом, которого достиг в продвижении по карьерной лестнице»;
- 5) «Я удовлетворен прогрессом, которого я достиг в развитии новых навыков».

2. Переменная «В какой степени используются следующие методы управления карьерой в вашей организации?»⁶ включает 14 позиций с практиками управления карьерой (табл. 1), каждая из которых оценивалась по 3-балльной порядковой шкале, где 1 — «не используются», 2 — «используются редко», 3 — «используются часто», 99 — «затрудняюсь ответить».

3. Переменная «Насколько Вы удовлетворены на текущем месте работы заработной платой?», шкала с 3 вариантами ответа: 0 — «не удовлетворен», 1 — «с одной стороны, удовлетворен, с другой — нет», 2 — «удовлетворен»⁷.

4. Социально-демографические (пол, возраст) и социально-профессиональные характеристики (общий трудовой стаж; общий стаж в банковской сфере; стаж работы в данном банке; стаж работы в занимаемой должности; число компаний/мест работы до трудоустройства в банк).

Анализ результатов произведен в программе IBM SPSS Statistics 22.0.

⁵ Использована формулировка вопроса CSS — Career Satisfaction Scale [Spurk, Abele, Volmer, 2015].

⁶ Использована адаптированная формулировка вопроса международного исследования CRANET на основании классификации Дж. Пфедфера [Pfeffer, 1998].

⁷ Неответившие респонденты кодировались при проверке базы ответов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты регрессионного анализа. В исследовании использовалась бинарная логистическая регрессия для проверки влияния факторов удовлетворенности заработной платой, удовлетворенности карьерой, оценки практик карьеры и социально-демографических и социально-профессиональных характеристик работников отделов «Продажи» на намерение уйти или остаться в банке.

Независимые переменные, показывающие удовлетворенность карьерой работника, в достаточно большой степени коррелируют между собой. Изначально была предпринята попытка составить общий индекс удовлетворенности карьерой (путем суммирования ответов). При проверке переменных на наличие связи различными способами (корреляционный анализ, расчет коэффициентов альфа Кронбаха, факторный анализ категориальным методом главных компонент (CatPCA) и дополнительная проверка обычным методом главных компонент) выявлена тесная корреляция (значение коэффициента корреляция Пирсона выше 0,6; $p < 0,01$) между переменными удовлетворенности карьерой (успех в карьере, прогресс (достижения) в карьере, прогресс в размере доходов и прогресс в продвижении по карьерной лестнице). Переменная «удовлетворенность развитием навыков в карьере» коррелирует с остальными в меньшей степени. На основании этого индекс удовлетворенности карьерой был построен на базе четырех переменных удовлетворенности карьерой (успех в карьере, прогресс (достижения) в карьере, прогресс в размере доходов и прогресс в продвижении по карьерной лестнице). Для каждого респондента их значения были просуммированы и полученная сумма поделена на 4 для приведения значений к интервалу 1–5. Переменная «удовлетворенность развитием навыков в карьере» использована как отдельный предиктор.

Применение категориального метода главных компонент к оценкам набора из 14 практик управления карьерой показало, что среди них выделяются три группы: 1) практики продвижения вверх, включая такие методы, как кадровый резерв, ротация, планирование преемственности, коучинг, центры развития; 2) практики развития навыков, в том числе формализованные планы развития: дистанционное обучение, обучение на рабочем месте, наставничество (менторинг); 3) практики проектной работы — проекты, стимулирующие обучение, участие в работе проектных команд, формализованные схемы нетворкинга. Все три группы практик карьеры в виде факторных переменных, преобразованных в дихотомические, также были включены в уравнение регрессии.

Для оценки влияния факторов удовлетворенности карьерой и использования карьерных практик на намерение уйти или остаться с учетом необходимости проверки роли фактора удовлетворенности вознаграждением следует рассмотреть две модели регрессии: модель 1 — с учетом предиктора «удовлетворенность заработной платой» и модель 2 — без его учета. Для расчета регрессии использован метод пошагового включения на основе значения логарифмов правдоподобия. Результаты построенных моделей регрессии представлены в табл. 2.

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа

Предикторы	Модель 1 (с учетом удовлетворенности зарплатой)	Модель 2 (без учета удовлетворенности зарплатой)
1	2	3
Коэффициент регрессии	B_1	B_2
Константа	-2,817**	-3,185**
Удовлетворенность зарплатой (референтная категория «Не удовлетворены»)		
С одной стороны, удовлетворены, с другой — нет	0,565	—
Удовлетворены	3,281**	—
Не ответили	1,051	—
Удовлетворенность карьерой	1,252**	1,733***
Общий стаж в банковской сфере (референтная категория «1 год и менее»)		
2–4 года	-1,347*	-1,485*
5 лет и более	-0,191	-1,160
Пол (референтная категория «Мужчины»)	1,167	1,055
Возраст (референтная категория «29–30 лет»)	2,239	1,610
20–22 года	1,147	0,839
23–25 лет	1,734	1,453
26–28 лет	0,081	0,286
Удовлетворенность развитием навыков в карьере	1,145	2,267
Практики продвижения вверх (референтная категория «Отсутствуют»)	1,337	1,037
Практики развития навыков (референтная категория «Отсутствуют»)	0,014	1,108

Окончание табл. 2

1	2	3
Практики проектной работы (референтная категория «Отсутствуют»)	0,881	0,117
Должность (референтная категория «Специалист»)	0,281	1,443
Общий трудовой стаж (референтная категория «1 год и менее»)	4,222	3,420
2–4 года	4,016	2,800
5 лет и более	1,476	0,633
Стаж работы в данном банке (референтная категория «Менее года»)	2,884	2,509
1 год	0,005	0,407
2 года	2,490	1,005
Более 2 лет	2,149	2,367
Стаж работы в занимаемой должности (референтная категория «Менее года»)	0,989	2,147
1 год	0,241	1,219
Более года	0,923	2,132
Количество компаний (референтная категория «Этот банк — первая работа»)	3,776	5,108
1 компания	1,155	0,045
2 компании	0,786	3,353
3 компании	1,273	1,633
4 и более компаний	0,002	0,074
R^2 Нэйджелкерка	0,462	0,377
R^2 Кокса и Снелла	0,342	0,279

Примечания: 1) зависимая переменная «Задумываетесь ли Вы о смене работы в течение ближайшего года?», где 0 — «намерены уйти из компании»; 1 — «намерены остаться в компании»; 2) B — коэффициент регрессии, отражающий влияние каждого предиктора на зависимую переменную; 3) *** — $p < 0,001$; ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$; 4) проверка качества обеих моделей показывает высокие показатели R^2 и высокий процент правильных предсказаний: 79,1% — для модели 1 и 72,5% — для модели 2.

Результаты регрессионного анализа показывают, что в модели 1 удовлетворенность заработной платой является самым значимым фактором, определяющим трудовые планы. У тех, кто указал на свою удовлетворенность зарплатой, вероятность остаться намного выше, чем у тех, кто не удовлетворен или в чем-то удовлетворен, а в чем-то нет, или у отказавшихся отвечать на этот вопрос. Удовлетворенность заработной платой существенно увеличивает вероятность остаться: предсказанная вероятность остаться возрастает до 90% по сравнению с 30–60% для неудовлетворенных, нейтральных и неответивших. Другим значимым фактором является общая удовлетворенность карьерой: чем она выше, тем выше вероятность остаться (предсказанная вероятность остаться возрастает с ростом удовлетворенности от 30 до 85% у сотрудников в наибольшей степени довольных карьерой). Наконец, значимое влияние оказывает общий стаж работы в банковской сфере: снижение вероятности остаться приходится на группу работников, имеющих стаж работы в банковской сфере 2–4 года; предсказанная вероятность остаться падает с 66% для стажевых групп, работающих 1 год и менее, а также для работающих 5 лет и более, до 48% — для группы со стажем работы в банковской сфере в течение 2–4 лет. Остальные факторы: возраст, пол, удовлетворенность развитием навыков в карьере, использование различных практик карьеры (продвижения вверх, развития навыков и проектной работы), должность, общий стаж, стаж работы в данном банке и стаж работы в занимаемой должности, а также количество компаний, в которых работник работал до того, — не оказывают значимого влияния на трудовые планы.

Если исключить из регрессионного уравнения удовлетворенность зарплатой (модель 2), то удовлетворенность карьерой по-прежнему остается значимым фактором и, так же как и в модели 1, снижается вероятность остаться у тех, кто имеет стаж работы в банковской сфере от 2 до 4 лет. Предсказанная вероятность повышается с ростом удовлетворенности карьерой от 16% для неудовлетворенных карьерой до 80% — для удовлетворенных. Предсказанная вероятность остаться у тех, чей стаж работы составляет 1 год и менее, а также 5 лет и более, выше, чем у тех, кто работает 2–4 года. Натуральный логарифм соотношения вероятности остаться к вероятности уйти для группы 2–4 уменьшается на 1,347 балла. Для работников со стажем работы 2–4 года в банке вероятность остаться снижается на 20%.

Помимо перечисленных факторов, в модели 2 значимым является фактор использования практик продвижения по карьерной лестнице: если респондент считает, что эти практики используются, то выше вероятность того, что он останется. Предиктор «практики продвижения вверх» для намерения остаться показывает слабо выраженную значимость ($B = 1,037$, $p < 0,1$). Однако этот коэффициент принят во внимание при данном объеме выборки, поскольку наличие практик продвижения вверх в 2,8 раза повышает шансы молодых работников остаться. Можно предполагать большую выраженность этого коэффициента на большей выборке.

Поскольку в исследованиях добровольной текучести отмечается опосредованная связь практик УЧР с намерением уйти или остаться (например, в [Allen,

Shore, Griffeth, 2003] таким опосредующим фактором выступает представление об организационной поддержке), мы рассмотрели удовлетворенность карьерой в качестве медиатора связи между практиками карьеры и намерением уйти или остаться. Для проверки наличия и характера связи были рассчитаны значения не прямых эффектов [Baron, Kenny, 1986].

Значение непрямого эффекта для связи «практики продвижения вверх — удовлетворенность карьерой — намерение уйти или остаться» составляет 0,122 ($p > 0,1$)⁸. Ранее было показано, что эта практика напрямую влияет на намерение уйти или остаться. Таким образом, удовлетворенность карьерой не выступает медиатором для данной практики. Значение непрямого эффекта для связи «практики развития навыков — удовлетворенность карьерой — намерение уйти или остаться» достигает 0,278 ($p < 0,5$). В свою очередь, связь между развитием навыков карьеры и удовлетворенностью карьерой положительная. Следовательно, практики развития навыков повышают удовлетворенность карьерой, которая, в свою очередь, увеличивает вероятность остаться. Значение непрямого эффекта для связи «практики проектной работы — удовлетворенность карьерой — намерение уйти или остаться» составляет 0,125 ($p > 0,1$), т. е. практики проектной работы ни прямую, ни опосредованно не влияют на намерение работника уйти или остаться.

Таким образом, стимулирование иерархического продвижения работника в банке напрямую приводит к повышению его вероятности остаться вне зависимости от того, удовлетворен человек своей карьерой или нет. Содействие развитию навыков способствует этому эффекту опосредованно: оно повышает удовлетворенность карьерой, что, в свою очередь, увеличивает вероятность остаться.

Выводы и обсуждение. В исследовании рассмотрены понятия добровольной текучести, карьеры, карьерного успеха, удовлетворенности карьерой, а также представлены дискуссии о факторах формирования намерения уйти или остаться, в том числе в связи с оценкой практик карьеры. Прагматичный смысл поставленных проблем обусловлен запросом на управление карьерной мотивацией профессионального развития, необходимостью удержания молодых специалистов отдела «Продаж» в конкретном банке и создания баланса корпоративных программ карьеры и ожиданий работников [Сотникова, 2009].

Исследование развивает такие направления современного анализа, как: 1) значение карьерных практик в формировании добровольной текучести [Sternier, 2012; Baruch, Vardi, 2016]; 2) соответствие ожиданий персонала и общей политики компании [Сотникова, 2009; Sullivan, Baruch, 2009; Kovalenko, Mortelmans, 2014]; 3) влияние типа работы и уровня управленческой иерархии на добровольную текучесть профессиональных групп [Малкина, Соболевская, 2015; Boswell, Boudreau, Dunford, 2004; Payne, Huffman, 2005; Tekleab, Takeuchi, Taylor, 2005].

Полученные результаты подтверждают выводы о значимости удовлетворенности карьерой при формировании трудовых планов молодых работников и мо-

⁸ Стандартная ошибка непрямого эффекта рассчитана по формуле Собеля [Sobel, 1982].

тивационной роли карьеры [Черников, 2014; Волкова, Чикер, 2016; Мельникова, 2016]. По итогам исследования выявлено наличие связи между удовлетворенностью карьерой и намерениями молодежи уйти или остаться. В противоположность традиционным исследованиям текучести с их фокусом на факторах ухода в современных работах по добровольной текучести внимание сосредотачивается на различии предикторов для намерения уйти или остаться, т. е. факторы закрепления и стабилизации персонала изучаются самостоятельно [Holtom et al., 2008].

В подтверждение результатов исследований добровольной текучести и экспертных оценок аналитиков [Насколько высока текучка кадров..., 2014] важнейшим триггером текучести остается неудовлетворенность заработной платой. Для прогноза намерения остаться, помимо удовлетворенности заработной платой, желательно дополнительно учитывать удовлетворенность работников карьерой, стаж работы в банковской сфере и практики карьеры, ориентированные на продвижение по управленческой иерархии, а также развитие навыков. Полученные результаты обращают внимание на перечень и последовательность включения триггеров формирования решения об уходе, фигурирующих в динамической модели Ч. Л. Хулина [Hulin, 1991]: первоначально намерение уйти формируется под воздействием неудовлетворенности заработной платой, затем формируется неудовлетворенность работой и карьерой. Практики карьеры, направленные на развитие навыков, опосредованно воздействуют на намерение уйти или остаться через повышение удовлетворенности карьерой. Необходимость внимания к факторам удержания, таким как удовлетворенность карьерой, восприятие методов УЧР как организационной поддержки, подтверждает тезисы модели динамического моделирования текучести [Holtom et al., 2008] и выводы исследования [Allen, Shore, Griffeth, 2003].

Работники с 2–4-летним стажем работы являются для банков той группой риска, вероятность удержания которой в компании сокращается при низких показателях удовлетворенности. С учетом негибкости и ограничений действующей карьерной модели, типичной для российских банков в целом, работники этой группы ориентируются на поиск альтернатив в других банках. Потери компании в накопленном человеческом капитале следует учитывать, обозначив динамику потерь. Декларируя стратегическую цель по закреплению молодежи в банке, целесообразно использовать дополнительные показатели дифференцирования ценных и всех остальных сотрудников среди молодежи. У служб управления персоналом имеется выбор: не прислушиваться к потребностям широкого потока кандидатов на позиции специалиста или переходить к новым дифференцирующим подходам поддержки высокопотенциальных молодых работников, например, через управление талантами.

Заслуживают внимания различия во влиянии практик управления карьерой на трудовые планы сотрудников. Вывод о том, что использование методов УЧР, направленных на продвижение вверх (кадровый резерв, ротация, план преемственности, центры развития и коучинг), повышает вероятность остаться, тре-

бует проверки на больших выборках. Однако, прежде чем апробировать идею различий во влиянии практик карьеры, необходимо уточнить ситуационные условия: получают ли работники повышение в иерархии и доходе по результатам участия в карьерных мероприятиях; какие выгоды приобретают работники после обучения и проектной деятельности? Кроме того, целесообразно проводить интервью для определения причин различий привлекательности иерархической и горизонтальной карьеры для работников с разными типами карьерных ориентаций.

Теоретическая модель и полученные результаты воспроизводят подход современных исследований трудового поведения и текучести. Слабое влияние гендерных различий и возраста внутри поколенческой молодежной группы в формировании решения уйти или остаться подтверждается выводами других исследований [Мельникова, 2016; Griffeth, Hom, Gaertner, 2000]. В более широком контексте нужно признать, что намерение уйти — имманентная черта современного рынка труда развитых стран. Новое поколение работодателей и сотрудников предпочитает заключать краткосрочные контракты. Однако эти результаты не отменяют потерь вовлеченности и продуктивного поведения работников, намеренных уйти. Вызов для современных компаний, в том числе банков, заключается в поиске стиля управления и практик УЧР, позволяющих выделить и не потерять высокопотенциального и вовлеченного сотрудника и сделать его работу в компании привлекательной и интересной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье рассмотрены актуальные проблемы удержания молодых специалистов посредством управления карьерой. Методология исследования базируется на теории организационного равновесия, ресурсной теории удержания персонала и многофакторной модели текучести, анализирующей индивидуальные факторы и факторы соответствия работника и рабочего контекста.

Эмпирическое исследование показало, что на намерение уйти или остаться влияют удовлетворенность доходом и карьерой. Практики вертикальной карьеры в большей степени способствуют закреплению молодежи на рабочих местах. Практики карьеры, направленные на развитие новых навыков, влияют на трудовые планы молодых сотрудников опосредованно: они повышают вероятность специалистов остаться, оказывая влияние на удовлетворенность карьерой. Практики проектной работы, так же как и большинство социально-демографических и социально-профессиональных характеристик, не оказывают значимого влияния на трудовые планы. Исключение составляет общий стаж: в период 2–4 лет работы в банке любая неудовлетворенность карьерой или карьерными практиками повышает вероятность ухода специалистов из компании. Именно эта группа молодых работников требует пристального внимания служб управления персоналом. При этом необходимы регулярный анализ карьерной модели с точки зрения ее соответствия ожиданиям молодежи, а также коммуникация с молоды-

ми работниками и другими стейкхолдерами относительно стратегии компании, путей ее реализации и корпоративных программ. Выявленные закономерности целесообразно учитывать в процессе рекрутинга и в адаптационных и карьерных программах компании.

Ограничения проведенного исследования связаны с типом выборки, конструкцией анкеты и организацией опроса. Объем выборки в 100 человек ограничил объяснительные и репрезентативные возможности модели. Целевая выборка как разновидность направленной выборки не позволяет распространять полученные выводы на всю генеральную совокупность молодых специалистов отделов «Продажи» банковского сектора. Вместе с тем рынок труда финансового сектора характеризуется общими чертами поведения молодых работников, поэтому полученные данные могут быть приняты во внимание другими учреждениями финансовой сферы. Региональные различия, которые будут определять ряд особенностей трудового поведения молодых работников, должны быть проверены в регионах. Поскольку выборка исследования включает специалистов одной функции, его результаты можно использовать для прогнозирования их поведения в подразделениях банков, занятых продажами. Для объяснения поведения работников поддерживающих структур (юридическая служба, служба аудита, управление персоналом и др.) требуются дополнительные исследования.

Важным направлением дальнейших исследований является изучение трудового поведения с учетом уровня приверженности, напряженности труда, восприятия изменений. На наш взгляд, сосредоточение на межличностных факторах, таких как лидерство и наставничество, может значительно помочь в понимании и решении проблем текучести кадров [Rollag, Parise, Cross, 2005]. Кроме того, помимо связи с организацией, могут иметь место и другие виды связей, важные для решения работника о продолжении занятости, например родственные обязательства или династии. Понимание таких внешних и внутренних связей и степени их взаимодействия со связями организации и сообщества может пролить свет на механизм решения об уходе или продолжения занятости.

Результаты исследования могут быть полезны для корректировки действий в системе управления карьерой в банках и других коммерческих организациях, персонал которых отличается высоким уровнем образования и развитыми навыками. Работодатели могут изыскивать стратегии и создавать мотивирующую среду для работы с тем, чтобы увеличить предсказуемость трудового поведения молодежи и сократить издержки высокой текучести кадров. Принимая во внимание факторы потенциальной текучести и слабую результативность негибких или непривлекательных схем карьеры для работы с молодыми работниками, можно существенно снизить уровень как намерения уйти, так и расходов на малоэффективные программы карьеры и обучения.

Благодарности

Автор благодарит Ю. М. Малову и Н. Д. Воронину за совместную работу над исследованием.

Литература

- Базаров Т. Ю. 2015. *Управление персоналом: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования*. 13-е изд., перераб. и доп. М.: Изд. центр «Академия».
- Баранов Э., Бугакова Н., Гельвановский М. И. 2016. *Российский статистический ежегодник, 2016*. М.: Росстат.
- Волкова Н. В., Чикер В. А. 2016. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (4): 79–105.
- Годовой отчет Банка России за 2017 год. *Центральный Банк Российской Федерации*. Официальный сайт. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?PrtlId=god> (дата обращения: 01.07.2018).
- Долженко Р. А. 2015. Трансформация системы управления персоналом в условиях роста доли работников — представителей поколения Y. *Управление корпоративной культурой* (3–4): 214–222.
- Жданович А. А. 2007. Реадаптация опросника «Карьерные ориентации» и его стандартизация на студенческой выборке. *Психологический журнал (Республика Беларусь)* 4 (16): 4–22.
- Зеленова О., Просвиркина Е. 2016. Влияние внешней среды на практики управления человеческими ресурсами в российском банковском секторе. *Менеджмент и бизнес-администрирование* (2): 162–185.
- Кадровая политика. 2018. ОАО АКБ «Союз». Официальный сайт. URL: <http://www.is.ru/ru/career/kadrovaya-politika.html> (дата обращения: 01.07.2018).
- Казарезова О. В. 2013. Поколение Сети на рынке труда: адаптация и мотивация. *Мотивация и оплата труда* (4): 244–250.
- Карьера в банке. 2018. КБ «Ренессанс Кредит» (ООО). Официальный сайт. URL: <https://rencredit.ru/about/vacancy/hr/> (дата обращения: 01.07.2018).
- Козина И. М., Виноградова Е. В. 2016. Молодые инженеры: трудовые ценности и профессиональная идентичность. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены* (1 (131)): 215–230.
- Куршакова Н. Б. 2005. Система профессионального обучения банковских специалистов. *Управление развитием персонала* (1): 55–58.
- Куршакова Н. Б. 2006. Использование дистанционного обучения для повышения качества профессиональной подготовки сотрудников коммерческого банка. *Управление развитием персонала* (3): 172–176.
- Куршакова Н. Б., Белозерова М. У. 2008. Адаптация персонала в коммерческом банке. *Управление развитием персонала* (1): 38–45.
- Малкина Е. А., Соболевская Ю. В. 2015. Карьера как условие профессионального развития молодого преподавателя вуза. *Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств* (30): 212–217.
- Мельникова Н. Н. 2016. Карьерные ориентации: гендерные различия и возрастная динамика. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология* 9 (3): 76–86.
- Морковкин Д. Е., Борисов Н. А., Рыжов В. Б., Куницын А. С. 2016. Профессиональные траектории выпускников вузов и их трудовая адаптация. *Социодинамика* (12): 54–67.
- Насколько высока текучка кадров в банках, с чем это связано? 2014. Ассоциация Российских Банков. URL: https://arb.ru/b2b/duty/naskolko_vysoka_tekuchka_kadrov_v_bankakh_-9825078 (дата обращения: 28.11.2018).
- Порываева Н. 2018. Технологии Big Data на службе у эйчаров. Аналитическая модель добровольной текучести персонала. *HR-Portal*. URL: <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-big-data-na-sluzhbe-u-eycharov-analiticheskaya-model-dobrovolnoy-tekuchesti> (дата обращения: 28.06.2018).

- Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2017–2019 годы. 2016. *Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации*. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/migration/95> (дата обращения: 12.12.2018).
- Рассади́на Т. А. 2013. Тенденции изменений социальных притязаний современной российской молодежи. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки* (1 (25)): 79–87.
- Романова Е. 2013. Молодые специалисты для банков. *Intersearch Russia Контакт*. URL: <http://www.kontakt.ru/ru/feeds/6-analitika/122-molodye-spetsialisty-dlya-bankov> (дата обращения: 23.01.2018).
- Рошин С. Ю., Слесарева А. А. 2012. *Межфирменная мобильность молодых работников на российском рынке труда*. М.: Издат. дом Высшей школы экономики.
- Рукосуева И. 2013. Главной проблемой банковского рынка труда остается текучка кадров. *Prostobankir. Банковская Аналитика*. URL: http://www.prostobankir.com.ua/hr/stati/glavnoy_problemy_bankovskogo_rynka_truda_ostaetsya_tekuchka_kadrov (дата обращения: 23.01.2018).
- Смирных Л. И. 2008. Удовлетворенность работой. Кто выигрывает: стабильные или мобильные работники? Препринт WP15/2008/02. М.: ГУ–ВШЭ.
- Смирных Л. И. 2011. Удовлетворенность работой на российских предприятиях и ее влияние на трудовую мобильность. В кн.: М. Ю. Шерешева (ред.). *Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования. Сб. научных трудов*. Вып. 3. Ч. 2. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ; 233–242.
- Сотникова С. И. 2009. Бенчмаркинг персонала: опыт, проблемы, перспективы. *Кадровик* (3–3): 4–11.
- Сотникова С. И. 2014. Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. Северо-Кавказская академия государственной службы* (4): 70–76.
- Темницкий А. Л. 2012. Удовлетворенность работой на предприятии как определяющий фактор качества трудовой жизни рабочих России. В кн.: М. Ю. Шерешева (ред.). *Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Сб. научных трудов*. Вып. 4. Ч. 2. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ; 231–238.
- Ткаченко Е. 2016. Причины увольнения сотрудников и как удержать ценных специалистов. *AVICONN*. URL: <http://aviconn.com/press/prichinyi-uvolneniya-sotrudnikov-i-kak-uderzhat-tsennyih-spetsialistov.html> (дата обращения: 22.01.2018).
- Черников Б. В. 2014. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников. *Вестник Томского государственного университета* (385): 153–158.
- Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С. 2010. Профессиональная карьера выпускников факультета менеджмента. *Социологические исследования* (2): 100–110.
- Hays Salary Guide Russia 2017. Исследование рынка труда и обзор заработных плат в России 2017. *Библиотека текстовых файлов Freedocs*. URL: <https://freedocs.xyz/pdf-460187944> (дата обращения: 29.11.2018).
- Allen D. G., Shore L. M., Griffeth R. W. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management* 29 (1): 99–118.
- Armstrong M., Taylor S. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Baruch Y., Vardi Y. 2016. A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management* 27 (2): 355–372.
- Baron R., Kenny D. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173–1182.
- Bauer T. N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Alexandria: The SHRM Foundation; 1–37.

- Boselie P., Dietz G., Boon C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* **15** (3): 67–94.
- Boswell W. R., Boudreau J. W., Dunford B. B. 2004. The outcomes and correlates of job search objectives: Searching to leave or searching for leverage? *Journal of Applied Psychology* **89** (6): 1083–1091.
- Campbell R., Moses J. 1986. *Research Methods and Organization Studies*. Crows Nest, New South Wales: Unwin Hyman.
- Clarke M. 2008. Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training* **32** (4): 258–284.
- Cullen L., Christopher T. 2012. Career progression of female accountants in the state public sector. *Australian Accounting Review* **22** (1): 68–85.
- Druker J., Croucher R. 2000. National collective bargaining and employment flexibility in the European building and civil engineering industries. *Construction Management and Economics* **18** (6): 699–709.
- Du Plooy J., Roodt G. 2010. Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *South African Journal of Industrial Psychology* **36** (1): 1–13.
- Friedman R. A., Holtom B. 2002. The effects of network groups on minority employee turnover intentions. *Human Resource Management* **41** (4): 405–421.
- Gentry W. A., Kuhnert K. W., Mondore S. P., Page E. E. 2007. The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: A multilevel analysis. *Journal of Management Development* **26** (10): 1005–1022.
- Griffeth R. W., Hom P. W., Gaertner S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management* **26** (3): 463–488.
- Gurkov I., Zelenova O., Saidov Z. 2012. Mutation of HRM practices in Russia: An application of CRANET methodology. *International Journal of Human Resource Management* **23** (7): 1289–1302.
- Gutteridge T. G., Leibowitz Z. B. 1993. A new look at organizational career development. *People and Strategy* **16** (2): 71–85.
- Hall D. T. 1986. *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Holtom B. C., Mitchell T. R., Lee T. W., Eberly M. B. 2008. 50 years of turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals* **2** (1): 231–274.
- Hom P. W., Griffeth R. W. 1995. *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing; 200–340.
- Hom P. W., Griffeth R. W., Sellaro C. L. 1984. The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance* **34** (2): 141–174.
- Huang I.-C., Lin H.-C., Chuang C.-H. 2006. Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower* **27** (5): 491–508.
- Hulin C. L. 1991. Adaptation, persistence and commitment in organizations. In: M. D. Dunnette, L. M. Hough (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 445–505.
- James L., Mathew L. 2012. Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management* **9** (3): 79–88.
- Jepsen D. M., Rodwell J. J. 2010. A social exchange model of the employment relationship based on keeping tally of the psychological contract. *Employment Relations Record* **10** (2): 20–45.
- Jonathan H., Thibeli M., Darroux C. 2013. Impact investigation of organizational commitment on intention to leave of public secondary school teachers in Tanzania. *Developing Country Studies* **3** (11): 78–91.
- Kabalina V., Zelenova O., Reshetnikova K. 2018. Contemporary Human Resource Management Practices in Russia: Flexibility under Uncertainty. *National Research University Higher School of*

- Economics*. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share//direct/216407191> (accessed: 01.07.2018).
- Kepes S., Delery J. E. 2007. HRM systems and the problem of internal fit. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press; 385–404.
- Kovalenko M., Mortelmans D. 2014. Does career type matter? Outcomes in traditional and transitional career patterns. *Journal of Vocational Behavior* **85** (2): 238–249.
- Lee T. W., Mitchell T. R. 1994. An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review* **19** (1): 51–89.
- Lee T. W., Mitchell T. R., Sablinski C. J., Burton J. P., Holtom B. C. 2004. The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* **47** (5): 711–722.
- Lips-Wiersma M., Hall D. T. 2007. Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior* **28** (6): 771–792.
- Maertz C. P., Griffeth R. W., Campbell N. S., Allen D. G. 2007. The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior* **28** (8): 1059–1075.
- Mahal P. K. 2012. HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research* **11** (4): 37–53.
- Mercer Report 2015. Inside employees' minds. 2015. Mercer. URL: www.mercer.com/newsroom/mercer-2015-inside-employees-minds-research.html (accessed: 23.01.2018).
- Paillé P. 2013. Organizational citizenship behaviour and employee retention: How important are turnover cognitions? *The International Journal of Human Resource Management* **24** (4): 768–790.
- Parry E., Stavrou-Costea E., Morley M. J. 2011. The Cranet International Research Network on Human Resource Management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review* **21** (1): 1–4.
- Payne S. C., Huffman A. H. 2005. A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal* **48** (1): 158–168.
- Pfeffer J. 1998. Seven practices of successful organizations. *California Management Review* **40** (2): 96–124.
- Pfeffer J. 2007. A modest proposal: How we might change the process and product of managerial research. *Academy of Management Journal* **50** (6): 1334–1345.
- Podsakoff N. P., LePine J. A., LePine M. A. 2007. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* **92** (2): 438–454.
- Poon J. M. 2004. Career commitment and career success: Moderating role of emotion perception. *Career Development International* **9** (4): 374–390.
- Price J. L., Mueller C. W. 1981. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal* **24** (3): 543–565.
- Rollag K., Parise S., Cross R. 2005. Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review* **46** (2): 35–42.
- Rothmann S. 2008. Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *South African Journal of Industrial Psychology* **34** (3): 11–16.
- Rousseau D. M., McLean Parks J. 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior* **15** (1): 1–43.
- Simons J. C., Buitendach J. H. 2013. Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology* **39** (2): 1–12.

- Sobel M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In: S. Leinhardt (ed.). *Sociological Methodology*. Washington DC: American Sociological Association; 290–312.
- Spurk D., Abele A. E., Volmer J. 2015. The career satisfaction scale in context: A test for measurement invariance across four occupational groups. *Journal of Career Assessment* **23** (2): 191–209.
- Sterner W. R. 2012. Integrating existentialism and super's life-span, life-space approach. *Career Development Quarterly* **60** (2): 152–162.
- Sullivan S. E., Baruch Y. 2009. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management* **35** (6): 1542–1571.
- Tekleab A. G., Takeuchi R., Taylor M. S. 2005. Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal* **48** (1): 146–157.
- Tepper B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* **43** (2): 178–190.
- Trevor C. O. 2001. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal* **44** (4): 621–638.
- Tzafir S. S., Harel L. G. H., Baruch Y., Dolan S. L. 2004. The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review* **33** (6): 628–647.
- Useem J. 1999. For Sale Online: You. *Fortune* **140** (1): 66–78.
- Werbel J. D., Bedeian A. G. 1989. Intended turnover as a function of age and job performance. *Journal of Organizational Behavior* **10** (3): 275–281.
- Williams C. R., Livingstone L. P. 1994. Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* **37** (2): 269–298.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Bazarov T. Iu. 2015. *Upravlenie personalom: uchebnik dlia stud. uchrezhdenii sred. prof. obrazovaniia* [Personnel Management: Textbook for stud. institutions of secondary vocational education] 13th ed., revised and supplemented. Moscow: Izdatel'skii centr "Akademiia".
- Baranov E., Bugakova N., Gel'vanovskii M. I. 2016. *Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik, 2016* [Russian Statistical Yearbook, 2016]. Moscow: Rosstat.
- Volkova N. V., Chiker V. A. 2016. Osobennosti kar'ernoj motivatsii v kontekste teorii pokolenii: rezul'taty empiricheskogo issledovaniia [Features of career choices through the generation theory: The results of empirical research]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* (4): 79–105.
- Godovoi otchet Banka Rossii za 2017 god [Bank of Russia annual report for 2017]. *Tsentral'nyi Bank Rossiiskoi Federatsii. Ofitsial'nyi sait*. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?PrtId=god> (accessed: 01.07.2018).
- Dolzhenko R. A. 2015. Transformatsiia sistemy upravleniia personalom v usloviakh rosta doli rabotnikov — predstavitelei pokoleniia Y [Transformation of the personnel management system in the conditions of growth of the share of employees-generation Y]. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi* (3–4): 214–222.
- Zhdanovich A. A. 2007. Readaptatsiia oprosnika «Kar'erne orientatsii» i ego standartizatsiia na studencheskoi vyborke [Readaptation of the questionnaire "Career orientations" and its standardization on the student sample]. *Psikhologicheskii zhurnal (Respublika Belarus')* **4** (16): 4–22.
- Zelenova O., Prosvirkina E. 2016. Vliianie vneshnei sredy na praktiki upravleniia chelovecheskimi resursami v rossiiskom bankovskom sektore [Influence of the external environment on human resource management practices in the Russian banking sector]. *Menedzhment i biznes-administrirovaniie* (2): 162–185.
- Kadrovaia politika [Personnel policy]. 2018. OAO AKB «Soiuz». *Ofitsial'nyi sait*. URL: <http://www.is.ru/ru/career/kadrovaya-politika.html> (accessed: 01.07.2018).

- Kazarezova O. V. 2013. Pokolenie Seti na rynke truda: adaptatsiia i motivatsiia [Generation of the network in the labour market: adaptation and motivation]. *Motivatsiia i oplata truda* (4): 244–250.
- Kar'era v banke [Career in the bank]. 2018. KB «Renessans Kredit» (OOO). *Ofitsial'nyi sait*. URL: <https://rencredit.ru/about/vacancy/hr/> (accessed: 01.07.2018).
- Kozina I. M., Vinogradova E. V. 2016. Molodye inzhenery: trudovye tsennosti i professional'naia identichnost' [Young engineers: Labor values and professional identity]. *Monitoring obshchestvennogo mneniia: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny* (1 (131)): 215–230.
- Kurshakova N. B. 2005. Sistema professional'nogo obucheniia bankovskikh spetsialistov [System of professional training of bank specialists]. *Upravlenie razvitiem personala* (1): 55–58.
- Kurshakova N. B. 2006. Ispol'zovanie distantsionnogo obucheniia dlia povysheniia kachestva professional'noi podgotovki sotrudnikov kommercheskogo banka [Using distance learning to improve the quality of training of commercial Bank employees]. *Upravlenie razvitiem personala* (3): 172–176.
- Kurshakova N. B., Belozerovala M. U. 2008. Adaptatsiia personala v kommercheskom banke [Adaptation of personnel in a commercial bank]. *Upravlenie razvitiem personala* (1): 38–45.
- Malkina E. A., Sobolevskaia Iu. V. 2015. Kar'era kak uslovie professional'nogo razvitiia molodogo prepodavatelia vuza [Career planning as a professional development condition of a young high school teacher]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv* (30): 212–217.
- Mel'nikova N. N. 2016. Kar'ernye orientatsii: gendernye razlichii i vozrastnaia dinamika [Career orientations: gender differences and age dynamics]. *Vestnik Iuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya* 9 (3): 76–86.
- Morkovkin D. E., Borisov N. A., Ryzhov V. B., Kunitsyn A. S. 2016. Professional'nye traektorii vypusknikov vuzov i ikh trudovaia adaptatsiia [Professional trajectories of university graduates and their labour adaptation]. *Sotsiodinamika* (12): 54–67.
- Naskol'ko vysokaya tekuchka kadrov v bankakh, s chem eto svyazano? [How high is the turnover in banks, what is the reason?] 2014. *Assotsiatsiia Rossiiskikh Bankov*. URL: https://arb.ru/b2b/duty/naskolko_vysoka_tekuchka_kadrov_v_bankakh_-9825078 (accessed: 28.11.2018).
- Poryvaeva N. 2018. Tekhnologii Big Data na sluzhbe u eicharov. Analiticheskaya model' dobrovol'noi tekuchesti personala [Big data technologies are in the service of HR. analytical model of voluntary staff turnover]. *HR-Portal*. URL: <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-big-data-na-sluzhbe-u-eicharov-analiticheskaya-model-dobrovolnoy-tekuchesti> (accessed: 28.06.2018).
- Prognoz balansa trudovykh resursov na 2017–2019 gody [The forecast balance of labor resources in 2017–2019]. 2016. *Ministerstvo truda i sotsial'noi zashchity Rossiiskoi Federatsii*. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/migration/95> (accessed: 12.12.2018).
- Rassadina T. A. 2013. Tendentsii izmenenii sotsial'nykh pritiizanii sovremennoi rossiiskoi molodezhi [Tendencies of changes of social claims of modern Russian youth]. *Izvestiia vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki* (1 (25)): 79–87.
- Romanova E. 2013. Molodye spetsialisty dlia bankov [Young specialists for banks]. *Intersearch Russia Kontakt*. URL: <http://www.kontakt.ru/ru/feeds/6-analitika/122-molodye-spetsialisty-dlya-bankov> (accessed: 23.01.2018).
- Roshchin S. Iu., Slesareva A. A. 2012. *Mezhfirmennaya mobil'nost' molodykh rabotnikov na rossiiskom rynke truda* [Inter-firm Mobility of Young Workers in the Russian Labour Market]. Moscow: Izd. dom NIU VSHE.
- Rukosueva I. 2013. Glavnoi problemoi bankovskogo rynka truda ostaetsia tekuchka kadrov [The main problem of the bank's labour market remains turnover personnel]. *Prostobankir. Bankovskaia Analitika*. URL: http://www.prostobankir.com.ua/hr/stati/glavnoy_problemy_bankovskogo_rynka_truda_ostaetsya_tekuchka_kadrov (accessed: 23.01.2018).
- Smirnykh L. I. 2008. Udovletvorennost' rabotoi. Kto vyigryvaet: stabil'nye ili mobil'nye rabotniki? [Job satisfaction: Who wins stable or mobile workers?]. Working paper WP15/2008/02. Moscow: GU–VSHE.

- Smirnykh L. I. 2011. Udovletvorennost' rabotoi na rossiiskikh predpriatiiakh i ee vliianie na trudovuiu mobil'nost' [Job satisfaction in Russian enterprises and its impact on labor mobility]. In: M. Iu. Sheresheva (ed.). *Sovremennyyi menedzhment. Problemy, gipotezy, issledovaniia. Sb. nauchnykh trudov*. Vyp. 3. Part 2. Moscow: Izd. dom VShE; 233–242.
- Sotnikova S. I. 2009. Benchmarking personala: opyt, problemy, perspektivy [Personnel benchmarking: experience, problems, prospects]. *Kadrovik* (3–3): 4–11.
- Sotnikova S. I. 2014. Kontseptual'nyi vzgliad na kar'ernuiu politiku organizatsii: iz opyta kar'ernogo konsul'tirovaniia [Conceptual view of the organization's career policy: from the experience of career consulting]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. Severo-Kavkazskaia akademiia gosudarstvennoi sluzhby* (4): 70–76.
- Temnitskii A. L. 2012. Udovletvorennost' rabotoi na predpriatii kak opredeliaiushchii faktor kachestva trudovoi zhizni rabochikh Rossii [Job satisfaction at the enterprise as a determining factor in the quality of working life of Russian workers]. In: M. Iu. Sheresheva (ed.). *Sovremennyyi menedzhment: problemy, gipotezy, issledovaniia. Sb. nauchnykh trudov*. Vyp. 4. Part 2. Moscow: Izd. dom NIU VShE; 231–238.
- Tkachenko E. 2016. Prichiny uvol'neniia sotrudnikov i kak uderzhat' tsennyykh spetsialistov [Reasons for dismissing employees and how to keep valuable specialists]. *AVICONN*. URL: <http://aviconn.com/press/prichinyi-uvolneniya-sotrudnikov-i-kak-uderzhat-tsennykh-spetsialistov.html> (accessed: 22.01.2018).
- Chernikov B. V. 2014. Differentsiatsiia trudovykh tsennostei sredi pokolenii sovremennykh rabotnikov [Differentiation of labor values among generations of modern workers]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* (385): 153–158.
- Efendiev A. G., Balabanova E. S. 2010. Professional'naia kar'era vypusnikov fakul'teta menedzhmenta [Professional career of graduates of the Faculty of Management]. *Sotsiologicheskie issledovaniia* (2): 100–110.
- Hays Salary Guide Russia 2017. Issledovanie rynka truda i obzor zarabotnykh plat v Rossii 2017 [Labor market research and salary survey in Russia 2017]. *Biblioteka tekstovykh failov Freedocs*. URL: <https://freedocs.xyz/pdf-460187944> (accessed: 29.11.2018).

Для цитирования: Чеглакова Л. М. 2018. Практики управления карьерой и удержание молодых работников: кейс российского банка. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 17 (4): 547–575. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.404>

For citation: Cheglakova L. M. 2018. Career practices and retention of young employees: A case of the Russian bank. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 17 (4): 547–575. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.404> (In Russian)

Статья поступила в редакцию 24 января 2018 г.; принята к печати 19 ноября 2018 г.

Initial submission October 2, 2017; recommended for publication November 19, 2018

Контактная информация

Чеглакова Людмила Михайловна — канд. социол. наук; доц.; lcheglakova@hse.ru

Liudmila M. Cheglakova — PhD, Associate Professor; lcheglakova@hse.ru